

## Unternehmenskultur als Teil der Managementtätigkeit

Tholen, Jochen

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Tholen, J. (1989). Unternehmenskultur als Teil der Managementtätigkeit. In H.-J. Hoffmann-Nowotny (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft: gemeinsamer Kongreß der Deutschen, der Österreichischen und der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie, Zürich 1988 ; Beiträge der Forschungskomitees, Sektionen und Ad-hoc-Gruppen* (S. 155-159). Zürich: Seismo Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-147983>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

- dass dies ein Eingriff in ein komplexes und in sich meist relativ gut abgestimmtes System ist,
- dass Einwirkungen auf isolierte Elemente kaum Erfolg haben können,
- dass Einwirkungen nur langfristig Wirkungen zeitigen werden,
- dass Eingriffe auf den immateriellen "Überbau" aufgesetzt wirken müssen, solange sie sich nicht rasch und adäquat in materialisierter Form niederschlagen. Eingriffe in den Überbau alleine verpuffen.

3. Unternehmenskulturen lassen sich nicht nach Belieben beeinflussen. Aber: Phänomene innerhalb einer Unternehmung stellen stets Daten dar, die Auskunft über die jeweilige Unternehmenskultur geben. Sie sind gewissermassen Sensoren, aufgrund deren Ausschlag oder Anzeige Aussagen gemacht werden können über die Effekte früherer Massnahmen oder Eingriffe so wie sie auch Auskunft geben können über extern induzierte Entwicklungen.

Unternehmenskulturen lassen sich nicht herstellen: mit behutsam und weit-sichtigen Massnahmen ohne Blick auf den schnellen Erfolg allerdings lassen sich Unternehmenskulturen durchaus kultivieren.

## **Unternehmenskultur als Teil der Managementtätigkeit**

Jochen Tholen (Bremen)

Im Rahmen einer Untersuchung der sachlichen und sozialen Voraussetzungen der Bewältigung der Arbeits- und Berufssituation in der oberen Managementebene industrieller Unternehmen und ihrer Folgen für das intellektuelle Selbstverständnis ihrer Mitglieder wurden 120 qualitative Interviews mit Top-Managern (1. und 2. Führungsebene) in der BRD durchgeführt.

Es wurde von der These ausgegangen, dass die vieldiskutierte "Unternehmenskultur" als Themenbereich eingebettet ist in die allgemeine Managementarbeit und sich von daher auch ihr Stellenwert bemisst. So nahm die Frage nach der Unternehmenskultur in dem Interviewleitfaden keine dominante Rolle ein. Sie war eingebettet in den Komplex der Bezogenheit der Tätigkeit der Manager auf die Betriebsorganisation als nur einem von insgesamt vier im Interview diskutierten Komplexen.

Eine erste Auswertung der Interviews ergab folgendes Bild (die Reihenfolge der Spiegelstriche drückt die gewichtete Rangfolge der Antworten aus):

### **1) Gründe für die Entstehung der Unternehmenskulturdiskussion:**

- Alte tradierte Hierarchiestrukturen funktionieren nicht mehr.
- Der Kundenbezug sollte durch ein bestimmtes Unternehmensbild verbessert werden.
- Das Unternehmen ist eine Leistungsgemeinschaft, die nicht (mehr) ohne psychische Hilfen funktioniert.
- Eine Kultur, auch durch die einzelnen Mitarbeiter, ist ohnehin schon

vorhanden. Die Frage ist nur die, ob sie der Unternehmensleitung passt oder nicht. Breisig zum Beispiel sieht die Gründe für das Entstehen der Unternehmenskulturdiskussion<sup>1</sup> in:

- a) zunehmenden Beteiligungsforderungen der Belegschaften,
- b) einer zurückgehenden Obrigkeitstgläubigkeit,
- c) dem nachlassenden Stellenwert der Arbeit und der sinkenden Akzeptanz von Wachstum und technischem Fortschritt - also insgesamt mit bedingt durch einen Paradigmenwechsel,
- d) den veränderten Aufgaben durch den Einsatz insbesondere computer-gestützter Technik- und Organisationssysteme, die insgesamt den "mitdenkenden Mitarbeiter" benötigen.

Letztlich kann also festgestellt werden, dass auch das Management rezipiert, dass das Unternehmen nicht nur einen Strukturzusammenhang darstellt, sondern zugleich ein Sozialzusammenhang ist. Gerade aus letzterem ergibt sich ja das Phänomen der Unternehmenskultur.

In diesem Zusammenhang ergibt unsere (vorläufige) Beobachtung, dass je grösser ein Unternehmen ist, desto mehr die Unternehmenskultur vom Management ernsthaft diskutiert wird. Dies geschieht auch mit der Zielsetzung, den einzelnen Mitarbeitern mehr Freiräume einzuräumen. Das heisst also, dass das Verhalten der Belegschaftsmitglieder mehr und mehr durch allgemeine oder abstrakte Regeln gesteuert werden soll mit der Absicht, die letztlich kontraproduktiv wirkende Bürokratisierung der Abläufe zu vermindern.

2) Auf die Frage, aus welchen Quellen sich die nun mehr oder minder bewusst gewordene Unternehmenskultur speist bzw. welche Faktoren sie in der Hauptsache prägen, wurde geantwortet:

- Die Geschichte der jeweiligen Unternehmen ist sehr prägend.
- Aus dem Zusammenwirken von Unternehmensleitung und den Mitarbeitern ergeben sich die entsprechenden Grundbedingungen für die jeweilige Ausformung der Unternehmenskultur.

3) Als Formen und Instrumente der Unternehmenskultur (als Teil der Managementarbeit) wurden fast ausschliesslich unternehmensspezifische Leitsätze genannt - Firmenembleme u.ä. wurden als untaugliche Mittel zurückgewiesen.

Konträr waren allerdings die Meinungen dazu, ob diese Leitsätze schriftlich fixiert sein müssten (bis hin zu "Management Ethics") oder ob sie den Mitarbeitern einfach nur vom Management vorgelebt werden sollten - was nach eigenem Bekunden der meisten Manager oft (noch) nicht funktioniert.

4) Die Aufgaben der Unternehmensleitung bei der Formung und praktischen Umsetzung der Diskussionen und Vorstellungen zur Unternehmenskultur sowie die Funktionen dieser Umsetzungen im Rahmen der Managementarbeit wurden wie folgt beschrieben:

- Vermittlung eines "Wir-Gefühls", dazu gehört u.a. die Schaffung einer Geschäftsführung "zum Anfassen".

Dies beinhaltet dann auch eine Informationspflicht gegenüber den Mitarbeitern insbesondere bei der Personalpolitik und bei technischen Änderungen, deren Reichweite zunächst undefiniert bleibt. Letztlich wird damit die Harmonisierungsfunktion von Unternehmenskultur angesprochen.

- Dem Mitarbeiter muss auch ein grösserer Entscheidungs- und Verantwortungsspielraum zugestanden werden (Stichwort: Delegation von oben nach unten). Dahinter könnte das stehen, was ein Vorstandsvorsitzender eines grossen Mineralölkonzerns als Wunschbild skizzierte: "Jeder Mitarbeiter sollte wie ein kleiner Unternehmer handeln."

Neben der Motivierungsfunktion tritt hier auch sehr deutlich die Betonung des Individuums in den Vordergrund: Das einzelne Belegschaftsmitglied als Teilnehmer der "sozialen Veranstaltung Betrieb" wird von der entsprechenden kollektiven Pflichten (und auch Rechten) entbunden, es wird der Prozess weiterer Individualisierung verstärkt.

- Da die Mitarbeiter in ihren Verhaltensweisen ganz wesentlich von der Arbeit geprägt werden und sie diese Arbeit zum grössten Teil in dem Unternehmen verrichten, muss auf diese "Sozialisation durch die Arbeit" Rücksicht genommen werden, mehr noch: auf die jeweiligen Interessen der Individuen hat Unternehmenskultur einzugehen.
- Zugleich jedoch, bezogen auf das Letztgenannte, müssen alle Aktionen, Instrumente etc. letztlich dem Unternehmenswohl dienen.

Hier wird also der Macht- und Autoritätsanspruch des Managements deutlich.

5) Der Marktbezug der Unternehmenskultur wird - im Vergleich zum Bezug zur inneren Unternehmensorganisation (Unternehmen als Sozialzusammenhang) - nur als sekundär betrachtet.

Es findet also nur am Rande ein "externer Austausch" zwischen Unternehmen und Gesellschaft statt, soweit er vom "Medium Unternehmenskultur" organisiert werden kann.

Insofern sind die folgenden Antworten immer mit einer im Vergleich zum Bezug zur inneren Unternehmensorganisation minderen Gewichtung zu versehen:

- Stolz der Mitarbeiter auf das Produkt. Eine Voraussetzung dafür wird von den Managern vor allem auch im Umweltschutz gesehen, dessen genaue Beachtung durch das Unternehmen erheblich mit dazu beiträgt.
- Damit zusammenhängend muss das Unternehmen ganz allgemein glaubwürdig (mit der gesamten Produktpalette) gegenüber dem Markt und überhaupt der Gesellschaft auftreten.
- Es erfolgt durch eine "gute" Unternehmenskultur eine Verbesserung des Images gegenüber den Kunden.

6) Die Kritik der Manager an dem Instrument Unternehmenskultur als Element der Managementtätigkeit ergibt sich zum Teil implizit aus dem vorher Gesagten, wird aber dennoch explizit wie folgt genannt:

- Bestimmte interne Unternehmensgepflogenheiten lassen sich nicht als Unternehmenskultur hochstilisieren.
- Die Diskussion um die Unternehmenskultur ist eine reine Marketingmaschine.
- Die Diskussion um die Unternehmenskultur ist auch eine Modeerscheinung in dem Sinne, als sie jene Argumente wiederholt, wie sie in den 1950er und 1960er im Zuge der Diskussion um das "Betriebsklima" gebraucht wurden. Sie ist mithin "alter Wein in neuen Schläuchen".

Soweit zur Empirie, was die Unternehmenskultur anbetrifft.

Wir sind der Meinung, dass trotz der eher diffusen Vorstellungen der Manager zur Unternehmenskultur die Diskussion und der Versuch der Anwendung durchaus ernstzunehmen sind. Denn Unternehmenskultur ist nicht nur ein Führungsinstrument des Managements und bestimmt insofern deren Arbeits- und Berufssituation mit, sondern ist auch gleichzeitig kulturgesellschaftlich bestimmt, indem es den "persönlichen" oder besser: individuellen Faktor repräsentiert.

Wir gehen davon aus, dass sich die Diskussionen um die Unternehmenskultur auch unter dem Mitbestimmungsdruck der Belegschaften herausgebildet hat. Dieser wirkt in der Praxis aber mehr diffus und wird weder vom Betriebsrat noch von Gewerkschaften politisch gebündelt - es ist mithin ein mehr naturwüchsiges, auf das Individuum zugeschnittenes Mitbestimmungsstreben, das entsprechend vom Management (und nicht von den Interessenvertretern) aufgefangen wird. In unseren Expertengesprächen mit Betriebsratsvorsitzenden und hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären wurden regelmässig die Hilflosigkeit und das fehlende Konzept der Interessenvertreter deutlich, auf entsprechende Vorgaben der Geschäftsführung angemessen zu reagieren.

Insofern wird - so unsere vorläufigen Schlüsse - dem Management kaum Alternatives entgegengesetzt in seinem Versuch, die allgemein gesellschaftlich bestimmte Kultur zu instrumentalisieren. Denn natürlich versucht das Management aus seinem Systemdenken heraus, die Norm des Wettbewerbs in die allgemein gesellschaftlich determinierte Kultur einzuführen. Letztlich ist dies ein Kulturimperialismus der Unternehmen, der umso stärker wirkt, je stärker die Krise traditioneller Führungsinstrumente ist und je geringer die Vorstellungen der Belegschaften entwickelt sind. Insofern kommt auch die zumindest latente autoritäre Disposition des Managements in solchen einseitig wirkenden Konzepten stärker zum Tragen und lässt Mitbestimmungsinteressen der Belegschaften weniger als möglich zu. Unser, natürlich sehr vorläufiger Eindruck aus der Empirie ist der, dass, wenn nicht ganz handfeste Interessen der Arbeitnehmer (so z.B. jene an Arbeitsplatzsicherheit, an breiter Qualifikation und Belastungsminimierung) mit in das Konzept der Unternehmenskultur eingebaut werden, wenn es also bei nur

symbolischen Gratifikationen bleibt, die "Unternehmenskultur" zu einer bloss ideologisch gerichteten Managementstrategie verkommt, die - einseitig mit dem Herrschaftsanspruch des Managements gewichtet - dann auch nicht die Krise traditioneller Kommunikations- und Interaktionsmuster beheben kann - was durchaus auch im Sinne des Managements wäre.

- <sup>1</sup> Th. Breisig, Die Herrschaft dritten Grades, in: Angestellten-Magazin, Nr. 4 - 7/8, 1988

### **Zwischen personaler Koordination und EDV-Rationalität - Zur Sozialversicherung des bundesdeutschen Maschinenbaus**

Ekart Hildebrandt / Rüdiger Seltz (Berlin)

In einem empirischen Forschungsprojekt "Politik und Kontrolle bei computergestützter Produktionsplanung und -steuerung" haben wir die Modernisierung des betrieblichen Planungs- und Steuerungssystems in Maschinenbaubetrieben untersucht. Im Verlauf der Erhebung haben Aspekte weicher und sozialer Kontrolle gegenüber der These der einlinigen Zunahme harter technologischer Kontrollen an Gewicht gewonnen. Es erwies sich als notwendig, eine Vorstellung der "betrieblichen Sozialverfassung" zu gewinnen, d. h. der betrieblichen Formen der Handlungskoordination, die nicht unmittelbar ökonomisch und technisch determiniert sind. Die im folgenden genannten Elemente einer maschinenbauspezifischen Sozialverfassung sind gleichzeitig Rohmaterial für ein allgemeines Konzept der betrieblichen Sozialverfassung.

1) Betriebsgrösse und Betriebsstatus sind entscheidende, konstituierende Bedingungen für Betriebspolitik. Der Maschinenbau ist nach wie vor mittelständisch geprägt; einmal dadurch, dass zahlenmässig die kleinen Unternehmenseinheiten mit einem Werk dominieren, zum zweiten dadurch, dass die grösseren Unternehmen häufig in mehrere Werke untergliedert sind. Fast alle Manager haben betont, dass es eine Grenze der Betriebsgrösse gibt, ab der Übersichtlichkeit und persönliche Kooperation als Prinzipien der Arbeitssteuerung nicht mehr ausreichen. Es scheint bezüglich der Form der Handlungskoordination eine maximale Betriebsgrösse zu geben, die in einem erheblichen Teil der untersuchten Betriebe handlungsleitend für das Management war. Entsprechende Massnahmen waren der Verzicht auf Grössenwachstum und die Teilung zu gross gewordener Betriebseinheiten (oberhalb der Fertigungssegmentierung!). Eng damit verknüpft ist die Handlungsfähigkeit dieser Betriebseinheiten. Die flexible und qualifizierte Handlungskoordination in diesen Einheiten kann nur zum Tragen kommen, wenn diese nicht durch Beherrschungsverhältnisse eingeschränkt wird (z.B. bei Konzerntöchtern oder über Zulieferer-Abhängigkeiten). Die Konzentrationsbestrebungen im Maschinenbau und die betriebsübergreifende EDV-Vernetzung stehen diesen Prinzipien entgegen.